

「大企業の破壊的イノベーション戦略 —戦略移行のプロセスに関わる研究—」

王 猛 氏

亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科 博士後期課程

はじめに

日本の国内市場では、人口および世帯数の減少により、規模の面では今後成長を見込むことが難しいである。日本企業は、これまでその競争力の源泉であった国内市場の縮小という大きな環境変化の局面を迎えている。(林, p.16)そして、市場の特徴が変わっている。近年、テクノロジーによって、未曾有の変化と不確実性が市場にもたらされた。市場の変化については、ニーズに合いさえすれば買うという時代が終わった。目に見えるニーズを満たし、そして目に見えないニーズを常に探さなければならない。特に顧客の潜在ニーズへの探求が重要になる。しかし、分からないニーズ或いは不明確なニーズに対して、データが存在していないので、どう発掘するかが企業の課題になる。

一方、米国のリマンショックに端を発するいわゆる世界同時不況の影響を受けながらも、発展途上国・新興国市場は依然として急速な拡大を続けている。(林, p.16)更に、製品のコモディティ化の推進により、生産方式の変更が激しく行っている。以前では、日本欧米など先進国の企業しか高品質の製品を生産できなかった。現在では、発展途上国の企業はコモディティ化により簡単に製造ができる。発展途上国の企業の人件費などコストは日系企業のコストより低いため、製品の価格が低くなる。濱岡(2014)は2007年から日系企業を対象として、研究開発や製品開発について調査を行った。この調査は、日本企業7年間の変化動向について概説し、集計結果を紹介した。集計結果について、結論を纏めてみれば、①日系企業の開発方針は、開発スピードより製品の品質と機能を重視している。②日系企業の開発能力は高いが、顧客ニーズへの対応は足りない。特に、技術のシーズと顧客のニーズを結合する時間問題を発生しやすい。

つまり、現在の日系企業は内憂外患の状態に陥っている。この境遇を突破するため、日系企業はイノベーションの促進にもっと力を入れて、顧客のニーズを満足できる製

品の開発に注目しなければならない。満たされない顧客が存在することによって、既存企業が上位市場に向かう持続的イノベーションを推進して利益を上げる機会が生まれる。

しかし、Christensenn は、持続的イノベーションを追求しすぎると、イノベーションのジレンマに陥る危険性が高いと主張している。彼は、ハードディスク業界の変遷を纏めながら、持続的イノベーションを促進している大企業は、後発中小ベンチャー企業に追い抜かさせるケースを例として紹介した。従って、持続的な競争優位性を獲得するため、企業は持続的イノベーションを促進しながら、破壊的イノベーションを重視しなければならない。即ち、企業はデュアルイノベーションを促進する必要性がある。

研究目的

企業は破壊的イノベーションの重要性を認識しながらも、企業の規模が大きければ大きいほど、破壊的イノベーションを促進しにくい。本研究は前稿¹で破壊的イノベーションの分類を紹介して、大企業は新価値創造型破壊的イノベーションとローエンド型破壊的イノベーションを比べて、促進する可能性であるのは新市場創造型破壊的イノベーションであると主張した。

本研究は、前研究の研究結果に基づき、新市場型破壊的イノベーション促進する志向性の高い大企業は、その後の戦略移行プロセスを明らかにしたい。加えて、どのような条件を満足であれば、戦略の移行が発生できるかを明確にする。

破壊的イノベーション戦略移行のプロセス

新市場型破壊的イノベーションとは、破壊的技術により新市場を開拓するイノベーションである。資力、スキル、アクセス、時間などの制限があるため、消費できない顧客を対象として消費に変わる過程である。新市場型破壊的イノベーションにより開発して製品・サービスについては、新規な顧客且つ製品・サービスの価格が低くて、簡単に操

作できる、簡単に手に入れる、などの少なくとも一つの特徴があるはずである。

制約条件を解除して、無消費を消費に変わることによって、新しい市場を開拓する。新市場の開拓ができれば、新しい顧客の創造が可能と考えられる。つまり、大企業は新市場型破壊的イノベーションを促進する可能性がある。

一方、既存製品を通じて非常に大きな市場シェアを占めている大企業にとっては、製品の品質ランクを下げて、機能を最小程度に収めて、販売価格を既存製品の販売価格の何十分の一まで下げるのはありえない。このようなローエンド型破壊的イノベーションを行うと、企業にとって二つの配慮がある。一つ目は、自社のブランドに傷つけることである。二つ目は、自社の新製品と既存製品は同じ市場を共食うことである。従って、大企業はローエンド型破壊的イノベーションを促進能力があるが、実行するのは阻害力が高い。

しかし、新市場型破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、市場規模の拡大を戦略の重点に置けば新市場型破壊的イノベーションからローエンド型破壊的イノベーションの実行が可能になる。例えば、破壊的イノベーションの促進により、富士フィルムは銀塩カメラの既存市場からデジタルカメラの新市場に進出した。当時のデジタル市場では、富士フィルムは後発企業として、新しい挑戦をしなければ、市場シェアの拡大が非常に難しいである。従って、富士フィルムは市場規模の拡大を重視して、1万円未満のデジタルカメラの販売が始まった。普段お金のない学生はデジタルカメラの購入が難しいと考えられるため、顧客層の範囲から除去された。しかし、価格が安ければ、お金のない人でも購入が可能である。即ち、新市場型破壊的イノベーションが起きた富士フィルムは市場規模の拡大を目指しているので、ローエンド型破壊的イノベーションの遂行が達成した。

一方、新価値創造型破壊的イノベーションにより開発した製品は魅力が高く競争力が高い。開発した製品は他社に真似されても、すぐ乗り越えることがなかなか難しいである。従って、大企業はこのような製品を開発する意欲が高く、新価値創造型破壊的イノベーションを促進する志向性が高い。但し、顧客の既存価値を変えて、新しい価値を創造しなければ新価値創造型破壊的イノベーションの実現が不可能である。世の中に存在していないニーズを創造することが非常に難しいである。既存顧客を対象としていくらアンケートを実施しても、直接に顧客からウォークマンのような製品がほしいという答えがもらえない。つまり、顧客の潜在ニーズを予測することが簡単なことではない。加えて、誰でも見たことのない製品であるため、研究

開発段階では経営者の全員に認められる可能性も低い。従って、ハイリスクハイリターンの新価値創造型破壊的イノベーションの魅力が高いが、実行するのは難しい。

無論、大企業は新市場型破壊的イノベーション戦略の志向性が高ければ、新市場の開拓に力を入れるはずである。新しい市場で新顧客を獲得して、新顧客の利用状況を観察して分析すれば、顧客自身がまだ見つけない問題を顧客より先に発見する可能性がある。更に、新顧客とのコミュニケーションを頻繁的に行うことにより、顧客の真のニーズ或いは潜在ニーズを把握することが可能になる。

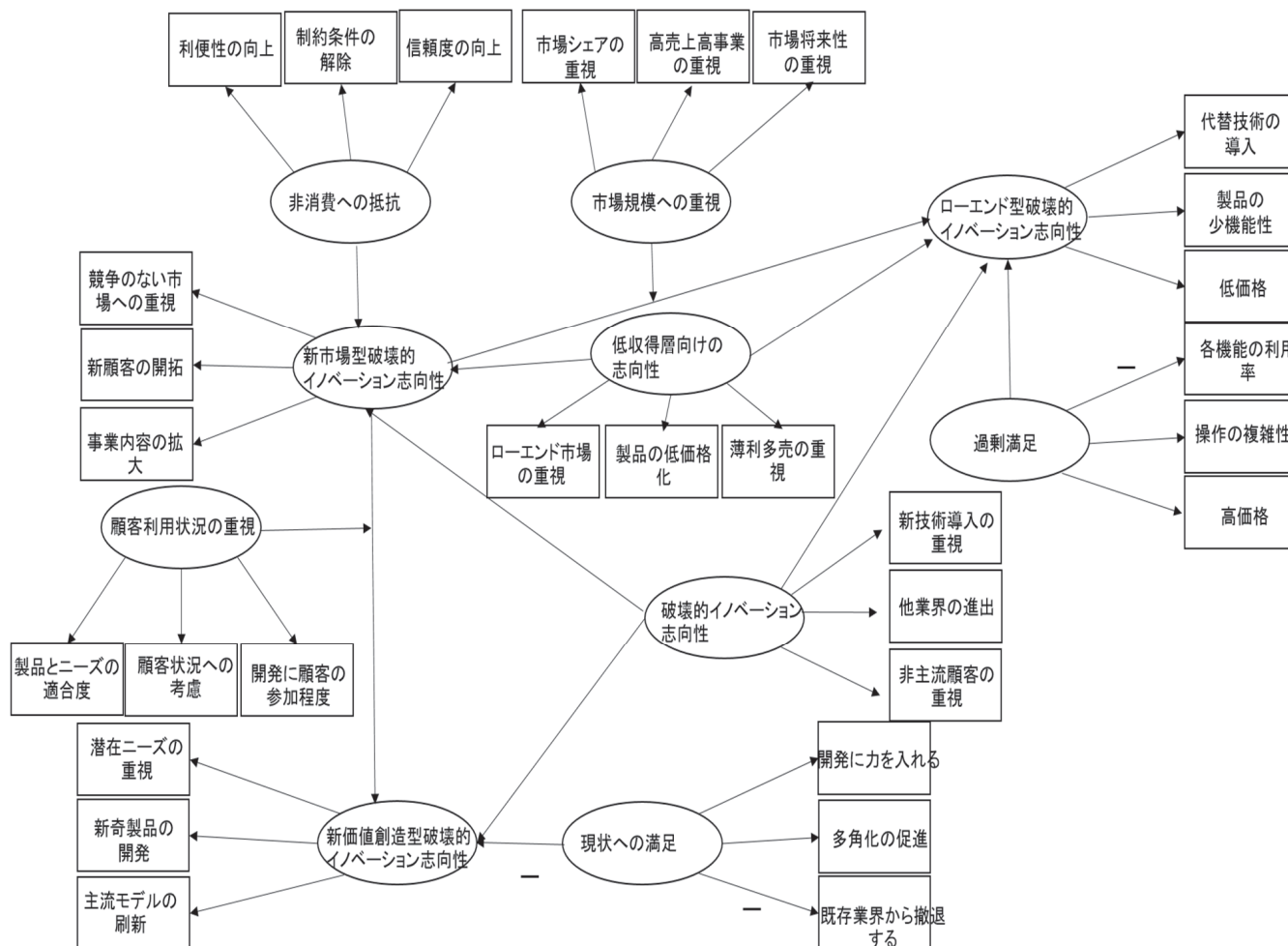
アップルはパソコン事業を主要事業として事業を展開している。しかし、1990年代からアップルのパソコン事業の市場シェアは20%から3%に急落した。経営不振を改善するために、ソフトウェア事業や音楽事業や携帯事業など新事業を始めた。アップルはソフトウェア事業で一番成功の事例はiTunesの開発である。iTunesはユーザー、パソコンとインターネット三者の繋がりを実現して、顧客に今までのない便利さを提供した。と共に、音楽提供者との提携により、音楽ダウンロードの一曲あたりの金額を下げた。そうすると、顧客は簡単且つ安価でインターネットから音楽をダウンロードする。もともとインターネットからダウンロードすることが複雑で操作できなくて、CDやカセットテープを買わなければならない人がいる。インターネットからダウンロードすることができても、ダウンロード金額が高くてあまりインターネットで音楽を買わない人もいる。または、無料ダウンロードは法律違反と知っているが、お金を支払えないため法律を無視してダウンロードする人も存在している。iTunesの開発により、アップルは以上に述べた人の悩みを解決して、新しい顧客を獲得した。iTunesを使えば使うほど、その便利さや安さが顧客に感じられて、需要が増えている。大量音楽をダウンロードしたから、大量音楽を保存しながら楽しめるプレイヤーの需要が見えてくる。これはiPodが開発された理由である。つまり、アップルは新市場型破壊的イノベーションの実行により、新しい顧客のニーズ即ち潜在ニーズの把握ができて、新価値創造型破壊的イノベーションの実行が可能になる。

論文仮説の提示

以上の分析結果により本研究の研究仮説を提出する。

- ① 破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、既存製品・サービスに対する満足度が低ければ低いほど、新価値創造型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。
- ② 破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、既存製

図 仮説モデル



品・サービスに対する過剰満足程度が高ければ高いほど、ローエンド型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。

- ③ 破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、顧客の非消費状況を抵抗する意欲が高ければ高いほど、新市場型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。
- ④ 破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、低取得層向けの志向性が高ければ高いほど、新市場型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。
- ⑤ 破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、低取得層向けの志向性が高ければ高いほど、ローエンド型破壊的イノベーションを促進する可能性が高い。
- ⑥ 新市場型破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、顧客の利用状況を重視すればするほど、新価値創造型破壊的イノベーションに移行する可能性が高い。
- ⑦ 新市場型破壊的イノベーション志向性の高い大企業は、市場の規模を重視すればするほど、ローエンド型破壊的イノベーションに移行する可能性が高い。

実証方法の提示

図に提出した通り、仮説モデルを構成する変数は、「破壊的イノベーション」、「新市場型破壊的イノベーション」、「新価値創造型破壊的イノベーション」、「ローエンド型破壊的イノベーション」、「低取得層向けの志向性」、「顧客利用状況の重視」、「市場規模への重視」、「非消費への抵抗」、「過剰満足」と「現状への満足」である。これらは直接的に観測することが困難であると考えられる。そこで、本研究では、共分散構造分析方法を利用して分析を行う。共分散構造分析とは、観測データの背後にある、様々な要因の関係を分析する統計手法である。質問紙調査をはじめとした情報収集によって得られたデータのことを、観測変数、あるいは測定変数と呼んでいる（豊田，2007，p.2）。観測変数を獲得するため、東証1部、東証2部の上場企業を対象として、質問紙法であるアンケート調査を行う予定である。

参考文献

- 1) Christensen, C. M., (1997) The Innovator's Dilemma, Harvard Business Review Press (伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社).
- 2) Christensen, C. M and Raynor, M. E. (2003) The Innovator's Solution, Harvard Business Review Press (櫻井祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解』, 翔泳社).
- 3) 青木雅生 (2008) 「次世代イノベーション・マネジメントに関する議論と課題」, 『立命館経営学』, p.165, 2008-11.
- 4) 雨宮寛二 (2013) 『アップルの破壊的イノベーション——ケーススタディーから競争戦略を読み解く』, エヌティティ出版, p.55.
- 5) 遠藤健哉 (2006) 「持続的競争優位を獲得するためのイノベーションと日本企業の行動」, 『社会イノベーション研究』 Vol.1-2, 2006-03-03
- 6) 豊田秀樹, 2007, 『共分散構造分析 Amos 編——構造方程式モデリング』, 東京圖書
- 7) 濱岡 豊, 2014, 「研究開発に関する調査2013——7年間の変化傾向と単純集計の結果」, 『三田商学研究』, 2014-04, Vol.57-1
- 8) 林揚 哲, 2010, 「世界市場の構造変化と日本企業に求められる人材のグローバル化」, 『日本貿易会月報』, 2010-4, No.680, pp.16-18

注

- i) 王 猛 (2015) 「大企業におけるイノベーション戦略」 『AIBS ジャーナル』 No. 9